



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

RAFAEL GOMES DO NASCIMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SOLARA GRAMAS

Brasília

2014

RAFAEL GOMES DO NASCIMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SOLARA GRAMAS

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Evaldo Bazeggio

Brasília
2014

RAFAEL GOMES DO NASCIMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SOLARA GRAMAS

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Evaldo Bazeggio

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico esse trabalho à minha esposa Fernanda Rodrigues que sempre esteve ao meu lado nos momentos difíceis e teve muita paciência no período em que estive focado nessa obra e também ao meu filho Antônio que em breve estará conosco.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, João Francisco e Rosalina, que me incentivaram, desde o início, a buscar os estudos e tentar ser uma pessoa melhor através da educação. E hoje, mesmo longe, me dão força e sabedoria para seguir em frente e fazer o meu melhor.

Aos meus professores de pós-graduação, em especial ao professor Evaldo Bazzegio e Gilson Ciarallo, que além de me orientarem no presente trabalho, tentaram passar o máximo de seus ensinamentos com a intenção de formar profissionais mais bem preparados para o mercado.

Agradeço também ao professor coordenador Marcelo e ao diretor Rafael, pois sem a compreensão e a ajuda dos mesmos não teria chegado até aqui.

A todos da empresa Solara, principalmente o seu diretor, Daniel Cortez, que me auxiliou com as informações da empresa e por ter acreditado e confiado no meu trabalho.

A minha esposa Fernanda Rodrigues que se privou de alguns momentos sem a minha presença, que contribuiu para a revisão desse trabalho e por me dar o melhor de todos os presentes: nosso primeiro filho, Antônio.

Agradeço também à Vegetal Agronegócios, empresa onde trabalhei durante o período que cursei a pós graduação, por confiar no meu trabalho e incentivar que cursasse esta pós-graduação.

RESUMO

O presente estudo tem como finalidade desenvolver planejamento estratégico para empresa do ramo de paisagismo, visando o aprendizado e a utilização de ferramentas de gestão que auxiliarão na implementação do mesmo. Também irá definir com clareza o ramo de atuação da organização e caracterizar seus valores, visão e missão. Além da entrevista com o sócio-diretor e futuramente com os colaboradores e clientes da empresa, foram usados a análise *SWOT* e o *BSC* como ferramentas auxiliares de gestão e medição de desempenho dos processos para estruturar a estratégia que melhor se adéqua às necessidades específicas da instituição. Até o momento, a empresa teve algumas melhorias nos processos de vendas e administrativo, contudo outros benefícios virão ao longo do tempo, como aumento de faturamento, estabelecimento de metas e incentivos financeiros para todos os colaboradores, caso as metas estipuladas sejam atingidas. Conclui-se que a Solara, apesar de já ter mais de 10 anos de atuação, está se solidificando no mercado de grama e tem intenção de aumentar sua participação no mercado regional e, futuramente, no nacional.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Solara gramas. Balanced ScoreCard. Mercado de grama.

ABSTRACT

The present study has a purpose to develop a strategic planning for a grass company, looking for to learn how to use management tools that will support the implementation of the planning. It will also clearly define the organization's line of business and characterize their values, vision and mission. Besides the interview with the owner and, in the future, with the employees and customers of the company, was used the BSC and SWOT analysis as auxiliary tools of management and performance measurement to structuring the strategy that best fits the needs of the institution. Until this date, the company has had some improvements in sales and administrative processes, but other benefits will come over time, as increased salaries, goal setting and financial incentives to all employees, if the targets are reached. To concludes, Solara Company, despite having more than 10 years of experience, has been consolidating in the grass market and intends to increase its market share in the regional, and eventually the national market.

Key words: Strategic Planning. Solara grass company. Balanced ScoreCard. Grass market.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
1. 1 O planejamento estratégico e seus conceitos	11
1. 2 Fases de implementação do planejamento estratégico	13
1. 3 Estabelecendo estratégias	24
1. 4 Balanced Scorecard	27
2 O NEGÓCIO	36
2. 1 Descrição da empresa e do negócio	36
2. 2 A empresa e seus colaboradores	37
2. 3 O mercado	39
2. 4 Os concorrentes	40
3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
3.1 Análise do ambiente externo	42
3.2 Análise do ambiente interno	43
3.3 Missão	43
3.4 Visão	43
3.5 Objetivos Estratégicos	44
3.6 Processos	44
3.7 Aprendizado e crescimento	45
3.8 Principais iniciativas visando os objetivos estratégicos	46
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A Questionário da pesquisa conhecendo o cliente	50

INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de gramados passa atualmente por um processo de desenvolvimento e modernização estrutural de logística operacional e de produção, influenciado pelo momento de crescimento do país, uma vez que o incremento econômico figura como oportunidade para este negócio. Variedades de gramas melhores adaptadas ao clima e solo, equipamentos mais sofisticados e profissionais técnicos melhores capacitados são ferramentas que vêm sendo utilizadas como forma de suprir as demandas de um mercado cada vez mais exigente e promissor.

Diante disto, o presente estudo tem como objetivo geral de propor um planejamento estratégico para a empresa Solara Gramas, localizada na cidade de Alexânia, estado de Goiás. Logo, uma empresa que tem um plano estratégico bem elaborado, aumenta as chances de estar no lugar certo e na hora certa perante as oportunidades.

Além de oferecer visão de futuro, o presente planejamento tem o objetivo de indicar a direção oportuna para a empresa caminhar. Atualmente, uma empresa sem planejamento não sobrevive.

Contudo, para alcançar esse objetivo utilizaremos metas específicas que venham contribuir para o alcance do objetivo geral como: direcionar o processo de aprendizagem da implementação de ferramentas práticas no planejamento estratégico, a fim de garantir o fortalecimento do negócio em questão; definir com clareza o negócio a ser trabalhado pela empresa, criar conceitos de missão e valor condizentes com o caráter da instituição; realização da análise *SWOT* definindo o ambiente onde a empresa está inserida. Também será utilizada a ferramenta de gestão *balanced scorecard* com a intenção de medir o desempenho da empresa conforme os indicadores e auxiliar na tomada de decisão para a implementação de estratégias; por fim, agir e colocar em prática as ações que foram formuladas na fase de planejamento.

A importância deste trabalho se justifica basicamente do âmbito de três pontos de vista: institucional, acadêmico e pessoal.

O primeiro por trazer para a realidade da empresa processos que poderão ser inseridos na cultura da instituição, com intenção de estruturar melhor suas bases, deixando a empresa mais forte e preparada para lidar com o futuro. Também por poder contribuir para melhorias nas condições de trabalho dos colaboradores.

O segundo ponto de vista tem a ver com a contribuição acadêmica, logo a escassez de literaturas e pesquisas focadas no planejamento das empresas produtoras de gramas podem influenciar tomadas de decisão, uma vez que a maioria dos trabalhos está voltada para o campo técnico da produção, bem como profundidade de corte do tapete, nutrição e correção de solo para estabelecimento da cultura, controle de pragas entre outras.

Por fim, o pessoal, pela satisfação de poder ajudar um parceiro comercial a desenvolver ou redesenhar sua identidade estratégica, desenvolvendo vantagens competitivas para enfrentar o mercado cada vez mais acirrado, sempre com a finalidade de alcançar seus objetivos finais.

Por meios de um estudo de caso, as informações para permitir tal estudo foram coletadas juntamente com o proprietário e seus clientes, os colaboradores da empresa serão entrevistados num breve futuro.

Foi realizada uma pesquisa de satisfação com os 10 clientes, com no prazo mínimo de três dias após a data da entrega, tendo como foco a qualidade do produto, qualidade e prazo da entrega, atendimento do vendedor, satisfação e confiança.

Foi realizada uma entrevista com o proprietário a fim de alcançar esses objetivos, primeiramente foi realizada entrevista com o sócio-diretor para entendimento do funcionamento da empresa, compreender melhor seus valores e perspectivas futuras da empresa a fim de definir os planos e metas futuras para a formulação do plano estratégico. A partir daí, foi desenvolvido, juntamente com o proprietário, um planejamento com estratégias e ações de marketing, vendas e controle interno, com a intenção de melhor atender o consumidor final.

A análise SWOT foi utilizada como uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisão para uma melhor escolha sobre qual ou quais estratégias seguir.

O *Balanced scorecard*, além de determinar o desempenho da empresa, por ser uma ferramenta de gestão estratégica, também auxiliou sobre qual caminho seguir utilizando indicadores e oferecendo vantagens como a integração de medidas financeiras e não financeiras, comunicação e feedback da estratégia, vínculo com planejamento e orçamento, dentre outros.

Foi feita uma entrevista com os colaboradores para entender se estes apresentam conhecimento da missão, valores e a definição de negócio da empresa, saber se o ambiente de trabalho está sendo produtivo e o nível de satisfação dos colaboradores. Dentre eles estão o encarregado da produção, dois auxiliares e a única colaboradora do departamento de vendas.

Ao fim da coleta os dados foram compilados e analisados para sua utilização e contribuição para este trabalho.

O presente trabalho foi então estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, são apresentadas as ações, ou seja, passos concretos da pesquisa para formação dessa proposta acadêmica. O segundo capítulo apresenta informações de conteúdo literário, que foram utilizadas para o desenvolvimento teórico desse trabalho acadêmico. No terceiro e quarto capítulos, apresenta-se análise sobre o negócio da organização e o mercado onde a empresa está inserida e como ele se desenvolve, respectivamente, além de proporcionar como estudo de caso a apresentação da empresa Solara Gramas, esclarecendo como o processo funciona. O quinto capítulo conta como foram utilizadas as ferramentas de gestão e a definição do planejamento estratégico.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como já foi dito anteriormente, estamos vivendo em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas precisam dispor de um diferencial para se destacar no mundo dos negócios e o planejamento estratégico é uma ferramenta que pode auxiliar a empresa nessa tarefa.

1.1 O planejamento estratégico e seus conceitos

As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir, então a condução das guerras passou a ser planejada com antecipação, basta assistir a um bom filme de guerra para ver claramente a estratégia aplicada.

Conforme os pensamentos de Oliveira (2014, p. 17) “o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica par se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

Portanto, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), antes de tomar qualquer decisão é muito importante que se saiba as consequências que essa decisão irá acarretar, uma vez que no mundo corporativo uma empresa sem planejamento de ações está prestes a definhar.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de estratégias a serem seguidas para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2014, p. 17).

Uma das inúmeras definições de estratégia é, “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4).

No ramo dos negócios os diretores buscam uma instituição que seja altamente competitiva e que obtenha lucros acima da média, esses são os

resultados que as empresas buscam obter quando utilizam o processo de administração estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação, tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 13).

Conforme estudos teóricos de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4)

Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implementar com sucesso uma estratégia de criação de valor. [...] Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende fazer e o que não pretende fazer.

Conforme Kaplan e Norton (2000) as organizações mais descentralizadas tendem a reconhecer que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital.

Para Barney e Mackey (2005 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4) “uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram custosa demais para imitar”.

De acordo com Lei e Slocum (2005 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.4).

Uma organização só pode ter certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas úteis quando os esforços dos concorrentes pararam ou fracassaram. Além disso, as empresas tem de entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente.

Todo esse cuidado com planejamento estratégico e implementações tem como finalidade aumentar os lucros das organizações, visando o retorno acima da média.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5) “retornos acima da média são retornos maiores do que o investidor espera ganhar com outros investimentos com risco semelhante”.

1.2 Fases de implementação do planejamento estratégico

Nesse momento irei seguir uma sugestão de metodologia para elaboração do planejamento estratégico que pode ser adaptado às condições e realidades de cada instituição.

De acordo com os trabalhos de Oliveira (2014, p. 42),

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser da seguinte forma: Fase I – Diagnostico estratégico; Fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; e Fase IV – controle e avaliação”.

1.2.1 Diagnóstico estratégico

“O diagnostico estratégico é a primeira fase da elaboração do planejamento estratégico e busca esclarecer qual é a real situação da empresa, verificando o que ela tem de bom ou de ruim em seu processo”. (OLIVEIRA, 2014, p. 63).

Serão apresentadas algumas partes importantes presentes no diagnostico estratégico nas organizações.

1.2.1.1 Visão da instituição

Kanter (1997 apud OLIVEIRA, 2014, p. 65) “explicou que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa”.

Conforme os pensamentos de Ireland, Hoskisson e Hitt (2006 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 17) “a visão é o retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. [...] Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos”.

Segundo Grumbach e Marcial (2008, p. 124) “a visão estabelece o que a organização publica ou privada quer ser no futuro. É o que se sonha para o negócio. A perseguição desse sonho é o que deve manter a organização pública ou empresa privada viva”.

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 85) “a visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização”.

Algumas dicas apresentadas por Quigley (1993 apud OLIVEIRA, 2014, p. 66), para o adequado delineamento da visão empresarial são:

Estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro; defina e respeite os direitos das pessoas; certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, os clientes são os mais importantes, funcionários e fornecedores; incremente sua participação de mercado e sua lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação aos seus concorrentes.

Conforme a visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o desempenho positivo da empresa aumenta sua capacidade de atender aos interesses dos *stakeholders*. O oposto também parece ser verdade, a saber, a empresa sem visão e missão adequadamente elaboradas tem mais probabilidade de fracassar do que aquela que criou declarações de visão e missão adequadamente.

Verifica-se que o estabelecimento da visão da empresa envolve questões racionais, mas também questões emocionais, e algumas das perguntas que se deve fazer no seu estabelecimento podem ser: o que queremos ser?; qual a força que nos impulsiona para essa nova direção?; quais são nossos valores básicos?; o que sabemos fazer de melhor que nos diferencia perante as empresas concorrentes?; quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?. (OLIVEIRA, 2014, p. 67).

Contudo para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), para que a empresa atinja o *status* futuro desejado, a declaração de visão deve estar claramente associada às condições dos ambientes externo e interno da empresa e tem de ser realizável.

Oliveira (2014, p. 68) “verifica que a visão é de elevada importância para o estabelecimento dos itens seguintes. Principalmente da missão e das estratégias”.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 16),

Os *stakeholders* aprendem muito sobre uma empresa analisando a sua visão e missão. Na verdade, uma das finalidades-chave das declarações de missão e visão é informar aos *stakeholders* o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender.

Para Pelissari (2007, p. 40) a sintonia com o novo milênio exige o desenvolvimento de duas habilidades essenciais para os executivos de empresas. A primeira delas é a visão estratégica, em uma época impactada por transformações radicais, a capacidade de antecipar-se é fundamental ao êxito empresarial. As empresas bem-sucedidas sabem muito bem como utilizar essa capacidade pró-ativa e antecipatória, muito antes que os seus concorrentes tenham condições de fazê-lo.

1.2.1.2 Valores da empresa

Segundo as informações contidas em Oliveira (2014, p. 68), o conceito de valores “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”.

Os valores de uma empresa consistem em comportamentos que determinam como ocorre a gestão de uma empresa. Uma empresa sustentável costuma estar alicerçada em valores como honestidade, responsabilidade social, integridade, inovação, sustentabilidade, transparência, inteligência, inspiração, flexibilidade, entre outros.

De acordo com Grumbach e Marcial (2008, p. 124)

Valores são os princípios-guia da organização pública ou empresa privada, que são incorporados à sua maneira de agir. São conjuntos de padrões éticos que norteiam a sua vida cotidiana e a dos seus integrantes. Mais do que uma simples declaração de princípios, os valores se revelam pelas atitudes e comportamentos que a organização pública ou empresa privada adota diante dos desafios.

Os conceitos de visão e dos valores de uma empresa podem servir muito bem, para consolidar o *slogan* comercial e de atratividade da empresa frente a seus parceiros: clientes, fornecedores, comunidade, governos, funcionários. (OLIVEIRA, 2014).

Uma organização em que os sócios são antiéticos, provavelmente terá de suportar muitos comportamentos antiéticos dos colaboradores. Sócios desorganizados promoverão uma cultura de desorganização. [...] Os valores são esses conceitos ideais que precisam ser definidos e praticados por todos dentro da organização, a começar pela cúpula da empresa. (LIMA, 2012).

De acordo com os fundamentos de Oliveira (2014, p. 69) “os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa,

sendo que algumas empresas utilizam esses valores para sustentar o seu código de ética”.

1.2.1.3 Análise externa e interna

Ainda de acordo com Oliveira (2014) os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.

Outra etapa muito importante, para o estabelecimento de metas e estratégias, é o processo de análise do ambiente interno e externo da empresa, cujo nada mais é que identificar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a empresa no cumprimento da missão. (PELETEIRO, 2005).

De acordo com Oliveira (2014, p. 69) “em seu processo de análise externa e interna, o diagnóstico estratégico, apresenta determinados componentes que são detalhados como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças”.

Pontos fortes: são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças. Pontos fracos: são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las, enquanto perdura a referida. Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis. (OLIVEIRA, 2014, p. 69).

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5) “o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva”.

Complementando esse pensamento, para Ireland e Miller (2004 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 5) o primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais, suas fontes de informações estratégicas (“inputs”). Com essas informações, a empresa desenvolve a sua visão e missão e formula sua estratégia.

1.2.1.3.1 Análise do ambiente externo

Para Ireland e Hitt (1999 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 37) “muitas empresas se deparam com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais, condições que tornam sua interpretação cada vez mais difícil”.

Um objetivo importante do estudo do ambiente geral é identificar oportunidades e ameaças.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37) “uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”.

Para Oliveira (2014) quando uma empresa vai fazer a análise do ambiente externo ela deve olhar para fora de si, pois é no ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Essa análise deve ser efetuada levando em consideração uma serie de assuntos, entre os quais se podem destacar: mercado nacional; mercado regional; mercado internacional; evolução tecnológica; fornecedores; mercado financeiro; aspectos socioeconômicos e culturais; aspectos políticos; entidades de classe; órgãos governamentais; mercado de mão de obra; e concorrentes.

Ainda seguindo os pensamentos de Oliveira (2014, p. 44),

Devem-se considerar como oportunidade da empresa situações que essa realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça e, para reverter essa situação desagradável, o esforço terá que ser muito elevado e também criativo.

De acordo com Panagiotou (2003 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 37) “uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

Contudo, segundo Oliveira (2014, p. 72) “o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas”.

Portanto, uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros, ou mesmo prejuízos para a empresa.

Segundo Oliveira (2014), as oportunidades e ameaças podem ser classificadas da seguinte forma: oportunidades naturais, são aquelas que são incorporadas à realidade da empresa; oportunidades de evolução, são aquelas provocadas por circunstâncias e condições que vão evoluindo gradativamente para uma vantagem competitiva, por exemplo aquelas empresas que estão investindo em fontes de energias alternativas com a intenção de superar os possíveis apagões; oportunidades sinérgicas, promovem situações adicionais e complementares para a empresa, por exemplo utilizar oportunidades dentro de um processo de verticalização da empresa; oportunidade de inovação, geralmente modifica as características econômicas, requerem mais investimentos em tecnologia de ponta, elevada capacitação profissional e gastos em pesquisa e desenvolvimento, por exemplo o setor de robotização. Já as ameaças são classificadas como naturais, são incorporadas à natureza da empresa; ameaças aceitáveis, são as que a empresa se permite aceitar, avaliando até que ponto a situação é aceitável; ameaças inaceitáveis são aquelas que a empresa se recusa a aceitar por causa da incapacidade de explorar uma situação, caso essa ameaça passe a existir.

1.2.1.3.2 Análise do ambiente interno

Agora falando sobre análise de ambiente interno, para Oliveira (2014) essa etapa verifica os pontos fortes e fracos, bem como os pontos neutros da empresa.

De acordo com Begler e Boyd (2003 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 71) cada vez mais as pessoas que analisam o ambiente interno de uma empresa devem utilizar uma mentalidade globalizada. Ainda conforme Begler e Boyd (2003 apud HITT et al, 2008, p. 71) mentalidade globalizada é a capacidade de estudar um ambiente interno de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto.

As pessoas com mentalidade globalizada reconhecem que suas empresas tem que ter recursos e capacitações que permitam o entendimento e as reações adequados a situações competitivas que são influenciadas por fatores específicos de um determinado país e culturas sociais exclusivas. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 71).

Para Oliveira (2014) a análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados, para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado.

Conforme Oliveira (2014) os pontos fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. Fica evidente que o problema maior são as variáveis sobre as quais não se tem controle, mas nunca se pode menosprezar as variáveis controláveis. Ainda de acordo com Oliveira (2014), os pontos fracos representam aspectos controláveis e, caso o executivo não saiba, de momento, como resolver o problema, deverá envidar todos os esforços para identificar a solução, sem o que esse ponto fraco poderá criar sérios problemas para a empresa.

Segundo Hitt et al (2004, p.87),

Quando concluem a análise interna, as empresas têm de identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos no tocante a recursos, capacitações e competências essenciais. Por exemplo, se elas tiverem poucas capacitações ou não tiverem competências essenciais nas áreas necessárias para obter vantagem competitiva, terão de adquirir os ditos recursos e criar as capacitações e competências necessárias. Ou poderão decidir terceirizar uma função ou atividade na qual são fracas para aumentar o valor que oferecem aos clientes.

Por fim, segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2008, p. 71), “a análise do ambiente interno de uma empresa requer pessoas que avaliem o portfólio de recursos da empresa e os agrupamentos de recursos e capacitações heterogêneos criados pelos gerentes”.

1.2.1.4 Analise dos concorrentes

De acordo com Oliveira (2014, p. 97) “a pratica tem demonstrado que, na analise dos concorrentes, é válido que a empresa “elabore” o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes de forma mais detalhada possível”.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 58), “o ambiente dos concorrentes é a parte final do ambiente externo que requer estudo. A análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual uma empresa concorre diretamente”.

Entretanto, essa análise pressupõe otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes. (OLIVEIRA, 2014, p.98).

Dados e informações importantes se combinam para formar a inteligência competitiva: conjunto de dados e informações são coletados no ambiente para entender e prever melhor os objetivos, estratégias, premissas e capacitações dos concorrentes, porém a análise da empresa deve desenvolver inteligência não só sobre seus concorrentes, mas também sobre as políticas públicas em países de todo o mundo. Essa inteligência facilita o entendimento e prevê uma postura estratégica dos concorrentes estrangeiros. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008)

Já para Oliveira (2008, p. 98) vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele *algo mais* que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

1.2.2 Missão

A visão é a base da missão da empresa. Conforme Ireland e Hitt (1992 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18) “a missão especifica o(s) negocio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”.

Conforme Duncan (1999 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18), “a missão da empresa é mais concreta do que sua visão. Porém assim como a visão, a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*”.

Segundo Oliveira (2014, p. 111) a “missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócios da empresa, por que ela existe, ou , ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Conforme Marcial e Grumbach (2008, p. 124) “a missão estabelece o que a organização pública ou empresa privada faz hoje, para quem o faz, e o que ela deseja alcançar no futuro. É uma declaração explícita das razões de sua existência”.

Juntas, a visão e a missão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias.

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 85) a missão e seus respectivos valores essenciais são bastante estáveis no tempo.

“A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isso dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças expectativas, conceitos e recursos”. (OLIVEIRA, 2014, p. 113).

Para Peleteiro (2005),

A declaração de missão deve refletir a razão de ser da empresa, geralmente é uma declaração curta, que destaca as atividades da empresa, já a visão da empresa é a definição de onde a empresa quer estar em um determinado período de tempo. Estas duas ultimas etapas, juntamente com a definição de negócio, são muito importantes para o processo de definição do planejamento estratégico.

Segundo Martim (1999 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18) “a probabilidade de criar uma missão eficaz aumenta quando os funcionários têm um grande senso de padrões éticos para orientar o seu comportamento quando estiverem trabalhando para ajudar a empresa a atingir a sua visão”.

Oliveira (2014, p. 115), dizia que:

A definição de missão de uma empresa é muito importante, por que e nesse ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da empresa. Essas habilidades são, tipicamente, mais amplas do que as dimensões genéricas dos produtos ou serviços da empresa. E não s pode esquecer que, inclusive, as habilidades secundárias são críticas, pois afetam o que a empresa pode vender e a quem.

Para Pearce e Doh (2005 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18) “consequentemente, a ética nos negócios é parte essencial das discussões da empresa sobre o que pretende se tornar (sua visão), bem como sobre os clientes

aos quais pretende atender e como planeja atender a essas pessoas e grupos (sua missão)”.

Essa fase é composta de mais algumas etapas que serão citadas abaixo. Conforme Oliveira (2014, p. 51), é necessário que seja estabelecido os propósitos da empresa, que corresponde aos setores de atuação dentro da missão em que a empresa está atuando ou tem pretensão a possibilidade de inserção. Outra etapa é a estruturação de cenários que representam situações, critérios e medidas a serem tomadas para preparação do futuro da empresa, esses cenários devem ser baseados nas informações estratégicas fornecidos pelo sistema de pesquisa. Outro fator a ser considerado é postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como a empresa se posiciona frente ao seu ambiente. Além desses fatores acima descritos também deve-se levar em consideração o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, a primeira corresponde aos caminhos e grandes ações que a empresa deverá tomar para melhor usufruir, interagir e adquirir vantagem competitiva no ambiente dos negócios, já a macropolítica corresponde as grandes orientações que servirão como base para decisões que empresa deverá tomar para interagir com o ambiente.

De acordo com Drucker (2003 apud KRAMES, 2010, p. 153) “definir o propósito de missão do negócio é difícil, doloroso e arriscado. Mas só assim a empresa estabelece objetivos, desenvolve estratégias, concentra recursos e parte para a ação. Só dessa maneira ela pode ser gerenciada tendo o desempenho como foco”.

1.2.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Essa fase do planejamento é composta por dois instrumentos muito bem interligados, os instrumentos prescritivos e os instrumentos quantitativos.

Oliveira (2014) afirma que os instrumentos prescritivos ditam o que a empresa deve fazer para se chegar ao alcance dos propósitos estabelecidos na missão. Para a construção desses instrumentos é necessário que se estabeleça os objetivos, desafios e metas. Além disso, é necessário que a empresa estabeleça as

estratégias e políticas que deverão nortear suas ações com intuito de adquirir vantagem competitiva. Por fim, nesse momento, é importante que se estabeleça os projetos e planos de ação.

Já os instrumentos quantitativos, consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos projetos, programas, planos de ação e atividades previstas. (OLIVEIRA, 2014, p. 55).

Ainda seguindo os pensamentos de Oliveira (2014), os instrumentos quantitativos são representados pelo planejamento orçamentário, essa fase se torna extremamente importante para a metodologia de elaboração do planejamento estratégico, isso por que o executivo sempre deve fazer a ligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

1.2.4 Controle e avaliação

Controle tem como intenção medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações que estão sendo aplicadas, é o processo administrativo que funciona mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, tem a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de modo que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou até interferir em outras funções do processo administrativo, tudo isso para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2014).

Toda empresa possui, implícita ou explicitamente, visão, valores, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos, planos de ação, e, para alcançar os resultados desejados, é necessário que a empresa, respeitando determinadas normas e procedimentos, decomponha, por exemplo, seus objetivos até que sejam transformados em ações e resultados. (OLIVEIRA, 2014, p. 267).

“O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e metas”. (OLIVEIRA, p.268).

Numa economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar no balanço patrimonial das empresas os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. A demonstração do resultado também era capaz de revelar as despesas associadas com o uso desses ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. Mas a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas tem dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir. (KAPLAN ; NORTON; 2001, p. 12).

1.3 Estabelecendo estratégias

Outra questão importante é saber formular estratégias conforme dados levantados sobre o ambiente da instituição, priorização de objetivos e estar de acordo com etapas anteriores como missão, visão e negócio.

Para Drucker (2003 apud KRAMES, 2010, p 153) “a estratégia começa com a pergunta básica “Qual é o nosso negócio?”. Os objetivos devem ser definidos com base em ‘Qual é, qual será e qual deve ser o nosso negócio?’”.

Assim, é extremamente importante que se saiba, qual o negócio que uma determinada empresa atua ou quer atuar. Muitas empresas tem a tendência de aliar essa resposta a um produto ou serviço oferecido pela empresa, o que pode dar uma ideia míope do que realmente é o negócio onde o correto seria analisar o resultante do benefício do produto ou serviço.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 13).

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo.

De acordo com George, Wiklund e Zahra (2005 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2008, p. 98) “o objetivo fundamental de utilizar qualquer tipo de estratégia é adquirir competitividade estratégica e obter retornos acima da média”. Para Kim, Nam e Stimpert (2004 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2008, p. 98)

“as estratégias são deliberadas, antecedem à tomada de ações às quais se aplicam e demonstram um entendimento compartilhado da visão e da missão da empresa”.

Conforme Ansoff (1987 apud PELISSARI, 2007, pag. 48) “objetivos e estratégias especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e as metas de rentabilidade de uma organização”.

Existem inúmeras definições para o conceito de estratégia no nível dos negócios que irei descrever logo abaixo.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 98) “a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos”.

A definição de estratégia segundo Oliveira (2014, p. 191)

É como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Existem vários tipos de estratégias para serem adotadas pelas empresas que visam seu desenvolvimento econômico. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 104) “cada estratégia no nível de negócios ajuda a empresa a definir e explorar uma determinada vantagem competitiva em um determinado escopo competitivo”.

Para Oliveira (2014, p. 195) “as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa”.

Ainda segundo os pensamentos de Oliveira (2014, p. 195), irei discorrer sobre cada uma delas:

Estratégia de sobrevivência

Esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas.

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para alcançar outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; mas não como o objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”.

Estratégia de manutenção segundo Oliveira (2014, p. 196),

Nesse caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes, disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc., acumulados ao longo do tempo, que possibilitam a ela, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Portanto, a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

Estratégia de crescimento

Conforme Oliveira (2014) mesmo que a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente pode proporcionar situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, isso quando a empresa usufrui dessa situação favorável. Normalmente, o executivo procura, nessa situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas etc.

Estratégia de desenvolvimento

Nesse caso, a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver sua empresa. Normalmente, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daqueles que a empresa domina. A combinação desses dois eixos, mercadológico e tecnológico, permite ao executivo construir novos negócios. (OLIVEIRA 2014, p. 199).

Ainda segundo Oliveira (2014, p. 203) “com referência aos vários tipos de estratégias apresentadas, o executivo pode adotar um conjunto delas, de maneira ordenada, desde que seus aspectos gerais não sejam conflitantes”.

Para Mintzberg (1998 apud PELISSARI, 2007, pag. 48) as principais premissas para a elaboração de estratégias empresariais são:

As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiadas por técnicas; A responsabilidade por todo processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores; As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Porém, o ponto mais importante do planejamento estratégico é a forma de agir quando já tem o plano de negócios estabelecido.

Conforme Pelissari (2007, p. 40)

A segunda habilidade essencial é saber transformar a visão estratégica em ação estratégica, ou seja, realizar e concretizar a visão por meio da iniciativa e do trabalho das pessoas. Para isso, as empresas utilizam-se do planejamento estratégico, que analisa as ações das empresas, procurando dar respaldo positivo ou negativo a essas.

De acordo com Peleteiro (2005) implementar projetos e controlar é denominado de plano de negócios o resultado deste planejamento. Esta etapa garante a execução de tudo o que foi levantado e priorizado. Não adianta definir um desafiador planejamento se não houver implementação e acompanhamento e para isto o plano de negócios precisa ser apresentado à força de trabalho, como também a definição do comprometimento de quem participa destas discussões é fundamental para uma boa análise e definições dos objetivos.

1. 4 Balanced Scorecard

A excelência empresarial é uma ferramenta exigida continuamente no ambiente profissional moderno. Manter um sistema de informação gerencial moderno, que forneça informações corretas e oportunas para tomar decisões acertadas é um dos grandes desafios do administrador moderno.

De acordo com Balzani (2006), “o BSC surgiu da necessidade de se criar um novo modelo de medição de desempenho, uma vez que, os modelos de

avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros”.

“O *balanced scorecard* era inicialmente tratado como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, porém, esse sistema evoluiu e hoje já é possível afirmar que se trata de uma ferramenta de gestão”. (KALLAS, 2003.)

A confiança exclusiva em indicadores financeiros estava induzindo as empresas a opções errôneas. As mensurações financeiras são indicadores defasados; concentraram-se em resultados, nas consequências de ações passadas. A dependência única em relação aos indicadores financeiros promoveu comportamentos de longo prazo que sacrificavam a criação de valor de longo prazo pelo desempenho de curto prazo. A abordagem do *balanced scorecard* preservou mensurações do desempenho financeiro, os indicadores retardatários, mas as complementou com a mensuração de outros vetores do desempenho financeiro futuro. (KAPLAN; NORTON; 2001, p. 12).

Contudo, o *balanced scorecard* é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio.

Segundo Reis (2001, apud BALZANI, 2006) uma maneira de adequar este modelo da contabilidade financeira é ampliá-lo de modo que inclua a avaliação dos bens intangíveis e intelectuais da empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis.

De acordo com Balzani (2006) “levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar o desempenho das empresas é imprescindível, uma vez que eles têm maior importância para as empresa da era da informação do que os ativos físicos e tangíveis”.

As mensurações do desempenho financeiro se expressam por meio de indicadores de resultado defasados, mas não comunicam os vetores do desempenho futuro, sob a forma de indicadores de como criar novo valor, mediante investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação. (KAPLAN; NORTON; 2001, p. 34).

1.4.1 Objetivos do balanced scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997 apud KALLAS, 2003, p. 26) o principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações:

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o processo de scorecard tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Tais objetivos devem ser concatenados em um diagrama simples que mostre a relação de cause e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização: financeira, clientes, processos internos de aprendizado e crescimento (mapa estratégico). Para cada objetivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho, a fim que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva.

Comunicar e associar objetivos e medidas estratégico: os objetivos e medidas estratégicos são transmitidos à empresa de diversas formas como jornais internos, quadros de avisos, contatos pessoais e outros. A comunicação deve ser utilizada para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: O BSC produz um maior impacto quando é utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos devem estabelecer metas, que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho das unidades de negócio.

Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: o quarto processo gerencial incorpora ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Este é, segundo os autores, o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

1.4.2 Utilizando o balanced scorecard

“Os Estados Unidos na década de 90 tinha como preocupação medir a performance das organizações, já que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial eram apoiados nos indicadores contábeis e financeiros e estavam se tornando obsoletos”. (BALZANI, 2006).

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 37),

Alem dos indicadores financeiros e de qualidade, algumas empresas enfatizaram o foco nos clientes, implementando programas para a construção de organizações focalizadas no mercado e desenvolvendo sistemas de gestão do relacionamento com os clientes. Outras optaram pelas competências essenciais ou pela reengenharia dos processos de negócio fundamentais. Ainda outras enfatizaram a gestão dos recursos humanos estratégicos, mostrando como empregados motivados e habilitados são capazes de criar valor econômico, ou recorreram à tecnologia de informação como fonte de vantagem competitiva. Cada uma dessas perspectivas – finanças, qualidade, clientes, capacidades, processos, pessoas e sistemas – é importante e desempenha o seu papel na criação de valor nas organizações.

De acordo com Balzani (2006) “o modelo de gestão criado por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa”.

Rocha (2000 apud BALZANI, 2006) diz que o BSC é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado, as consequências dos esforços do passado e os vetores de desempenho futuro.

Contudo, embasado nos pensamentos de Kaplan e Norton (2001, p. 34) “o *balanced scorecard* fornecia um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas: financeira, cliente, processos de negócios internos e aprendizado e crescimento”.

1.4.2.1 Perspectiva financeira

Permite medir e avaliar as informações e resultados que o negócio oferece e precisa para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Retornos sobre o investimento, valor econômico agregado, lucratividade, aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos financeiros que esteja alinhados com a estratégia da empresa, estão entre os indicadores que podem ser considerados relevantes nessa perspectiva. (BALZANI, 2006).

Para Porter (2000 apud KALLAS, 2003, p. 36)

Explicita que o retorno sobre o investimento no longo prazo é o ponto de partida para se chegar a uma boa estratégia. O desempenho de qualquer empresa é motivado pela rentabilidade derivada do negócio e da posição que a companhia ocupa no âmbito da sua competência principal.

De acordo com Kaplan e Norton (1997 apud KALLAS, 2003, p. 37) “os objetivos financeiros servem de foco para outras perspectivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que devem ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico. (KAPLAN; NORTON 1997 apud KALLAS, 2003, p. 37).

Kaplan e Norton (1997 apud BALZANI, 2006) identificaram três estágios do negócio:

Estágio de rápido crescimento: objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos. Estágio de sustentação: objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Estágio de colheita: ênfase sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa certo e imediato.

Contudo, os indicadores de desempenho financeiro determinam se a estratégia da empresa, implementação e execução estão contribuindo para o retorno dos resultados esperados.

1.4.2.2 Perspectiva do cliente

De acordo com Olve *et al* (2001 apud KALLAS, 2003, p. 40) “a perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados por toda a organização”.

Conforme Balzani (2006), a perspectiva do cliente representa o ponto de vista de fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

“Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de mercado”. (OLVE *et al.*, 2001 apud KALLAS, 2003, p. 40).

Em termos de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. Mudanças em processos que ajudem a reduzir custos dos clientes ou que permitam atingir os objetivos mais rapidamente têm valor para esse cliente. (BALZANI, 2006).

Segundo Kaplan e Norton (1997 apud BALZANI, 2006), “a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo”.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade Kaplan e Norton (1997 apud KALLAS, 2003, p. 41),

Observam um conjunto comum de atributos divididos em três categorias: atributos dos produtos ou serviços, abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, seu preço e qualidade. Relacionamento com os clientes, refere-se a entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente em relação a compra. Imagem e reputação, reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através de publicidade, qualidade do produto e/ou serviços oferecidos, algumas empresas conseguem a fidelidade dos clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997 apud BALZANI, 2006), eles propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos-chave: Participação de mercado, representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas; retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais; captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização; satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado; e por fim, a lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

Para Kallas (2002 apud KALLAS, 2003, p. 43) “afirma que a correta identificação dos objetivos da perspectiva do cliente e atributos da proposta de valor direcionam a escolha dos objetivos da dimensão de processos internos”

1.4.2.3 Perspectiva processos internos

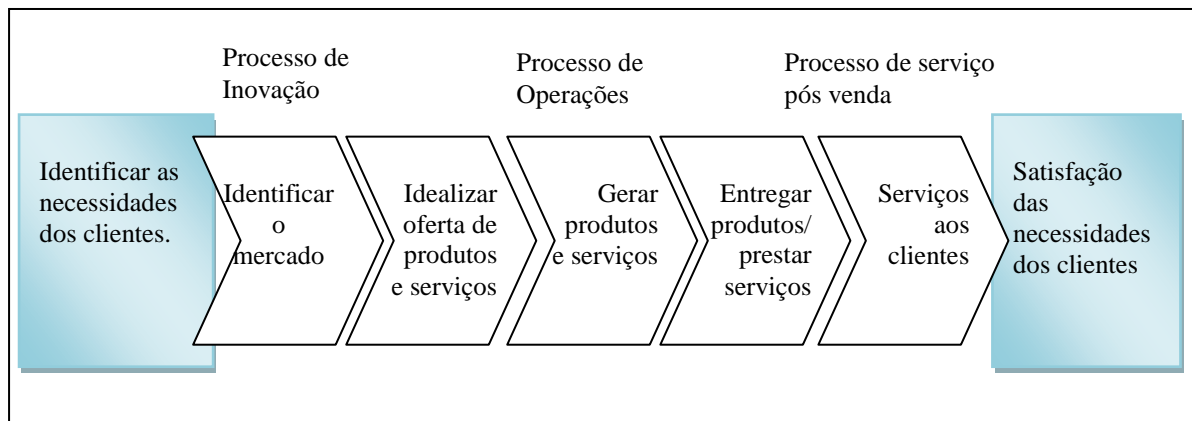
Segundo Olve *et al* (2001 apud KALLAS, 2003, p. 44) essa é uma perspectiva baseada na análise dos processos internos da instituição. Essa análise inclui a definição de recursos e capacidades necessárias para aumentar o nível interno de qualidade. Portanto é cada vez mais frequente, que os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos.

Segundo Balzani (2006) essa perspectiva é elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, do ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro

da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Os sistemas de medidas de desempenho na maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. No *balance scorecard*, recomenda-se que os executivos criem uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimentos de novas soluções para essas necessidades), prossiga com os processos de operações (entregas dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós venda (oferta de serviços que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa). (KAPLAN; NORTON, 1997 apud KALLAS, 2003, p. 44).

Quadro 1 – Diagrama de processo de criação da cadeia de valor.



Fonte: produzido pelo autor, dados coletados de (KAPLAN; NORTON, 1997 apud KALLAS, 2003).

Quando a cadeia de valor tem os seus processos críticos definidos, isso permite a seleção dos indicadores de desempenho que melhor meçam os processos críticos. Segundo Kaplan e Norton (1997, apud KALLAS, 2003, p. 46) “em geral a análise de custos baseado em atividades (*ABC costing*) permite que as empresas meçam os custos dos processos que, justamente com a medição da qualidade e do tempo de ciclo, oferecem parâmetros importantes”

1.4.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, representa o maior interesse do

executivo principal e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. (BALZANI, 2006)

A última perspectiva do *balanced scorecard* desenvolve medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, buscando atenuar o problema supracitado. Os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas, mostram onde a empresa deve se destacar para alcançar um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas do BSC. (KAPLAN; NORTON, 1997 apud KALLAS, 2003).

Segundo Balzani (2006),

Essa perspectiva identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa.

2. ANÁLISE DO NEGÓCIO

O tapete de grama é um produto padronizado e por esta razão é considerado pelo mercado como uma commodity, sendo assim a qualidade do produto e o atendimento ao cliente são fatores de sucesso e pontos fortes que proporcionam a Solara um crescimento lento, mas constante, no mercado de atuação.

2.1 Descrição da empresa e do negócio

O presente trabalho teve como estudo de caso a empresa Solara Produção e Comercialização de Gramas Ltda. Segundo fontes do proprietário a Solara surgiu em 1999 da oportunidade identificada em atuar na produção e comercialização da grama esmeralda. A empresa conta com dois endereços fixos, o da produção fica na Fazenda Vale do Sol, Setor Rural da cidade de Alexânia estado de Goiás; o endereço comercial é na Av. 15 de Novembro, Qd. 04, Lt. A, setor central da mesma cidade. Telefone comercial: 0(62) 3336-5251 e o proprietário é o Sr. Daniel Gonzaga Cortez.

A Solara tem como objetivo fornecer grama esmeralda para pessoas físicas e jurídicas que desejam utilizar a grama para jardinagem, paisagismo, cobertura e proteção de terrenos. O negócio é dirigido pela demanda e é diretamente afetado pela sazonalidade, por isso em algumas épocas do ano (primavera e verão) é possível notar um acréscimo substancial no faturamento e em outras (inverno e outono) o faturamento é bastante afetado.

A empresa está dentro do regime de tributação simples e constituída sob a forma de Empresa por Cotas de Responsabilidade Limitada. O proprietário Daniel G. Cortez detém 99% do capital social. A maioria dos recursos é derivada de capital próprio e dos lucros do negócio.

Atualmente a empresa não tem formulado um plano de ação, nem definiu ainda as políticas internas e o plano de marketing. A maioria das ações é realizada na base de tentativa e erro. Se algo funciona bem é mantido, senão é descartado.

Desta forma a Solara tem procurado conhecer o mercado e se posicionar de uma maneira flexível na relação com os clientes e condução dos negócios.

Mesmo sem ter um plano de marketing definido a Solara tem investido de forma decisiva na qualidade do produto e excelência no atendimento ao cliente. Estes dois itens podem ser considerados os pilares de sustentação da política de marketing da empresa, ainda que definida de forma simples e empírica.

Além do produto de excelente qualidade, atestada pelos clientes e concorrentes, a empresa Solara oferece atendimento personalizado aos seus clientes para remover dúvidas em relação ao plantio e manuseio da grama no local da aplicação.

Os principais clientes são paisagistas, viveiros, pessoas físicas, grandes empresas com áreas gramadas, construtoras e até mesmo o setor público.

Não existe uma política de descontos, mas a empresa pratica preços diferenciados para atacadistas e varejistas. As vendas podem ser pagas à vista ou parceladas com juros de 5% ao mês, por meio de cheques ou duplicatas. Alguns descontos são oferecidos em função da quantidade comprada. A depender da lei de oferta e procura os preços também podem ser alterados para acompanhar o preço de mercado.

A margem de lucro é de 25%, mas isto não é uma informação precisa extraída de relatórios gerenciais ou planilhas de cálculo, representa apenas uma estimativa. Também por esta razão a Solara tem por objetivo utilizar sistemas de informações gerenciais para obter números mais precisos e corretos, podendo assim avaliar melhor o empreendimento.

Até o presente momento empresa não dispunha de sua visão e missão bem estruturadas. A elaboração deste trabalho ajudou a empresa a criar seus ideais com veremos mais a frente.

2.2 A empresa e seus colaboradores

O proprietário é formado em Administração de Empresas e possui muita experiência na área de agronegócios, atuou durante muito tempo na

comercialização de produtos agropecuários no CEASA - DF e maquinários agrícolas. Assume grande parte da gestão de todas as áreas do negócio, porém, atribui algumas responsabilidades para auxiliares na área administrativa e de produção. A empresa também conta com o Eng. Agrônomo Rafael Gomes do Nascimento que presta consultoria técnica e é o responsável técnico pela produção e qualidade do bem ofertado no mercado.

A equipe administrativa é formada por duas pessoas que dividem as tarefas de administração geral, comerciais e tarefas financeiras. A estrutura funcional da Solara é enxuta, com uma gerência concentrada nas mãos do sócio-proprietário. Porém, já existe a intenção de profissionalizar mais utilizando uma gestão mais participativa por meio de delegação de tarefas e descentralização das decisões.

A equipe de produção é formada por 5 pessoas, onde há um encarregado da produção e mais quatro auxiliares. A fazenda dista a quase 10 km do centro da cidade e possui uma área disponível para produção de 87 hectares. Apesar disso, a Solara, só utiliza hoje apenas 69 hectares da terra para a produção de grama. O quadro 2 mostra a evolução do crescimento de área plantada com o passar dos anos com a projeção até 2015:

Quadro 2 - Comparativo de evolução de área plantada entre 1999 e 2015.

Histórico anual	Hectares plantados
1999	5,5
2004	22
2009	55
2014	69
2015	76

FONTE – Produzido pelo autor, arquivo histórico Solara Gramas.

A empresa não possui equipe de vendas. O diretor geral que também é o sócio-proprietário e sua assistente administrativa dividem a tarefa de negociar com os clientes e fechar os negócios. O alvo mensal da empresa é vender em média 20

mil metros quadrados de grama. A assistente recebe comissão sobre vendas e isto funciona como um estímulo e forma de reconhecimento pelo trabalho realizado.

2.3 O MERCADO

O mercado de fornecimento de grama é estável, competitivo e com presença de grandes empresas. O retorno é lento, o conhecimento exigido é muito extenso e isto se constitui uma barreira forte para novos empreendedores.

A Solara deseja posicionar sua marca no mercado e para que isto aconteça trabalha para oferecer um produto de excelente qualidade e prestar bons serviços aos clientes no atendimento, na entrega, na aplicação e posterior consultoria.

A alta dependência de irrigação e a necessidade de uma logística eficiente para a distribuição também são fatores que tornam a entrada no mercado mais difícil e pode gerar instabilidades em algumas épocas do ano.

O mercado é parcialmente sazonal, pois depende do clima e dos investimentos da construção civil, principalmente no mercado imobiliário. Esta é uma rotina cíclica e influenciada diretamente pelo PIB da região. Quando a economia desacelera, a disputa, entre os produtores de grama, gira em torno dos preços e do atendimento ao cliente, já que o produto é pouco diferenciado.

De fevereiro a abril o mercado desacelera, de maio a agosto começa a aquecer e de setembro a janeiro chega ao seu ápice. Esta rotina se repete ano após ano. Por esta razão, é fundamental que a empresa se prepare para oferecer outros serviços e produtos agregados à utilização da grama Esmeralda, como alternativa ao período mais fraco do ano.

Para conquistar mais fatias do mercado alvo a Solara investe em bom atendimento, oferecendo vários canais de comunicação com o cliente, tais como telefones, fax e internet, investe também em boa logística para colocar o produto certo, no local certo, no momento certo, da forma correta a um custo baixo.

2. 4 Os concorrentes

Existem muitos concorrentes fortes e são monitorados por meio de pesquisa de preços via telefone e contatos com os clientes dos concorrentes. Os principais concorrentes são: Itograss, Topgrass, Shimizu e Santa Branca e outros produtores de menor destaque, principalmente em Goiás.

A concorrência divide-se em duas regiões: Brasília (Itograss, Topgrass, Shimizu) e em Goiás (Itograss, Santa Branca, Goiás Gramas e Frederico). A Itograss por ser uma empresa multinacional é concorrente nos dois estados.

Em termos de área produtiva os concorrentes distribuem-se conforme se observa no quadro 3.

Quadro 3 - comparativo de área plantada entre os concorrentes

Empresa	Área Produtiva
Itograss	230 hectares
Top Grass	165 hectares
Santa Branca	70 hectares
Solara	69 hectares
Shimizu	50 hectares

FONTE – Produzido pelo autor, dados coletados na Solara Gramas

A Solara precisa aumentar a área produtiva para melhorar seu desempenho em relação às empresas líderes de mercado.

A Itograss tem como vantagem principal, possuir produções em vários estados. Por isto é a maior concorrente em volume de produção e faturamento, a Itograss tem uma média de faturamento de 120 milhões de reais por ano.

A Topgrass possui área produtiva só em Brasília. A Santa Branca possui sua área em Goiás.

O produtor mais novo no mercado é a Santa Branca e é mais bem posicionada em relação à cidade de Goiânia, por isso consegue um valor de frete menor que o da Solara. A presença deste concorrente, com menos de cinco anos no

mercado, já fez com que o preço da grama diminuísse. O produto da Santa Branca apresenta uma qualidade inferior ao da Solara, mas isto não facilita a luta para manter e aumentar a participação no mercado.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesse capítulo são apresentadas todas as ações e suas informações relevantes à estruturação do planejamento da empresa estudada neste trabalho, foi utilizado análise *SWOT* para identificar as características e informações da empresa e do mercado onde está inserida. Com base nesses dados e em entrevista com o sócio diretor foi desenvolvido missão e visão da empresa e também o *BSC* utilizado para medição de desempenho e ferramenta auxiliar para gestão estratégica da organização

3.1 Análise do ambiente externo

3.1.1 Oportunidades

- Grandes empreendimentos imobiliários;
- Mercado altamente promissor;
- Investimento dos governos estadual e federal que incentivam o setor;

3.1.2 Ameaças

- Sazonalidade: afeta diretamente o negócio, no período da seca, de maio a outubro, as vendas caem;
- Clima;
- Economia;
- Inclusão constante de novas tecnologias;
- Mercado altamente competitivo;
- Novas variedades de grama;
- Dificuldade de acesso a linhas de crédito;

3.2 Análise do ambiente interno

3.2.1 Pontos fortes

- Localização estratégica
- Produto de qualidade diferenciada;
- Atendimento personalizado;
- Sistema de logística eficiente;
- Serviço de pós-vendas;
- Relacionamento com clientes;
- Carteira de clientes fidelizados;

3.2.2 Pontos Fracos

- Produção abaixo da demanda;
- Gestão financeira deficiente;
- Sem planejamento estratégico definido;
- Erro no planejamento de produção;

A aproveitar uma oportunidade ou defender-se de uma ameaça depende, acima de tudo, das condições em que uma empresa se encontra. A combinação dos fatores ambientais analisados, tanto eventos favoráveis como desfavoráveis, com a análise de pontos fortes e fracos de uma empresa é que determinará ameaças e oportunidades reais em determinado período (PELISSARI, 2008, p. 177).

3.3 Missão

“Produzir tapetes de grama de alta qualidade para uso residencial, comercial e industrial”.

3.4 Visão

Sua visão é figurar entre os maiores produtores de grama do Brasil.

3.5 Objetivos Estratégicos

3.5.1 Em relação ao mercado

A empresa está ampliando sua área de produção para o próximo ano em 10%, isso vai ocorrer devido ao aumento da área plantada de cerca de 7 ha, o que corresponde a 70 mil metros de grama a mais para o próximo ano, consequentemente, cerca de R\$ 245.000,00 de faturamento a mais.

Definir a real participação de mercado que a empresa detém e a partir dessas informações estipular metas para crescimento anual em participação de *Market Share*.

3.5.2 Em relação a finanças

Atualmente a Solara fatura cerca de R\$ 756 mil reais por ano, o objetivo é crescer 36% em faturamento até dezembro de 2016.

3.6 Processos

Estruturar o processo de vendas com a contratação de vendedor externo para áreas específicas; um projeto de incentivo financeiro para os vendedores internos e externos, foi apresentado ao diretor que está estudando a sua implementação, esse projeto tem a intenção de incentivar o departamento comercial a vender mais, consequentemente, aumentar o faturamento da empresa; estabelecer novas parcerias com viveiros e paisagistas já está sendo implementado em Brasília, próximo passo é estender esse projeto até a região de Goiânia.

Aprimorar os processos de carga e descarga na cadeia produtiva criando áreas destinadas para tais processos, onde o caminhão chega ao pátio e espera pela carga no local, sem a necessidade de trafegar com veículos pesados sobre o gramado, além de tornar o processo mais rápido e eficaz.

Melhorar a comunicação com os clientes por meio da implementação de nova ação de pós-vendas, onde a secretária está entrando em contato com o cliente

num período de até três dias depois da entrega, para verificar como procedeu o entregador, diminuindo os GAPs de vendas.

Utilização de mídias sociais para tentar atrair clientes que utilizam essas ferramentas.

Para melhorar a visibilidade da marca Solara no mercado, a empresa deseja utilizar mídia dirigida nos locais próximos de grandes projetos imobiliários, melhorar a apresentação visual da empresa, dos veículos e dos funcionários.

Promover a reorganização interna da estrutura administrativa da empresa descentralizando as decisões da empresa, dando mais autonomia para os encarregados de cada área no processo.

3.7 Aprendizado e crescimento

Desenvolveram-se novas tecnologias que visam melhorar os processos de produção, dentre eles o de plantio e colheita, que são os processos que mais tomam tempo dentro da produção.

O processo de capacitação da equipe de vendas e de produção, será implementado nos próximos meses, para extrairmos o que os colaboradores tem de melhor a oferecer. A equipe de vendas irá participar de um curso de técnicas de vendas e pós-vendas, já à equipe de produção será oferecido um curso de tecnologia de aplicação de defensivos e técnicas de utilização de equipamento de proteção individual.

O sócio proprietário e seu responsável técnico irão participar de um congresso internacional de gramados nos Estados Unidos em fevereiro de 2015, visando a troca de informações técnicas para promover a melhora dos processos.

3.8 Principais iniciativas visando os objetivos estratégicos

Existem algumas ideias que deverão ser implementadas ao longo de algum tempo, para melhorar a participação no mercado e a divulgação da marca Solara:

- Criação de uniforme para os funcionários;
- Utilização do site da empresa e mídias sociais como ferramenta de comunicação com os clientes e promoção do produto;
- Entrega de panfletos promocionais junto com os tapetes de grama;

Abaixo são as iniciativas que já estão sendo implementadas na empresa:

- Aplicação da identidade visual nos caminhões de entrega;
- Aplicação de faixas, banners e outdoors em locais estratégicos;
- Realização de pesquisa de satisfação de cliente;

O objetivo da pesquisa de satisfação de clientes é mensurar o que os clientes estão pensando, sentindo e comentando sobre os processos, produtos e serviços da organização. O resultado final da pesquisa de satisfação de clientes deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e elaboração de plano de ações.

Para minimizar os efeitos da sazonalidade a empresa irá reduzir custos, diminuindo o quadro de funcionários e buscar realizar vendas industriais grandes para compensar a queda no preço do produto. Vendas industriais grandes são as realizadas para grandes empreendimentos imobiliários ou em áreas industriais que precisam receber grande quantidade de tapetes de grama. Para superar as demais ameaças, a Solara investe em busca de informação e capacitação, além de atualização constante e pesquisa de novas tecnologias.

A Solara pretende lançar o site institucional com apresentação da empresa e informações sobre o uso e aplicação do produto. Também planeja utilizar banners e folders informativos para divulgar o produto aos clientes no momento da

entrega. Também pretende divulgar a marca em parceria com os atacadistas parceiros é uma estratégia em planejamento no momento.

CONCLUSÃO

Em suma, a Solara se apresenta como uma empresa em fase de crescimento e amadurecimento. As áreas estão sendo organizadas, enquanto a empresa cresce e conquista novas fatias do mercado. Para isso o planejamento estratégico bem elaborado em conjunto com o proprietário, o entendimento da proposta de negócio por parte dos empregados e as pesquisas de satisfação dos clientes vem auxiliar a empresa a seguir um caminho mais sólido no mercado. A empresa está no negócio correto e com um mercado crescente, o que favorece o lucro e gera a oportunidade de reinvestir na empresa e ampliar os negócios.

O estilo administrativo democrático e a equipe reduzida são positivos para o controle e o acompanhamento de resultados, porém o entendimento de visão, missão e valores da empresa ainda não está enraizado na mente dos colaboradores, o que nos força a trabalhar estes pontos de atenção visando a melhoria dos processos internos, consequentemente melhores condições de trabalho e qualidade do produto e dos serviços.

Desta forma, a Solara encontra-se estável e pode usar esta estabilidade para investir em novos negócios complementares ou auxiliares ao negócio de plantação de grama.

Apesar desta visão positiva, a empresa precisa ampliar a promoção da marca e do produto; formalizar, por meio de documentos, todo processo produtivo; promover a qualificação dos trabalhadores por meio de cursos especializados e profissionalizar as áreas de gestão financeira e recursos humanos que ainda são departamentos que não tem apresentam autonomia e nem pessoal gabaritado para tal função.

Para os próximos trabalhos seria interessante a determinação de indicadores mais específicos que possam auxiliar a melhoria da ferramenta de gestão do BSC bem como sua implantação na especificidade da empresa.

REFERÊNCIAS

BALZANI, H. <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/> 19 de novembro de 2006. Acesso em: 20 set. 2015.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A; **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro, 2003.

DE OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

DRUCKER, P. F. **The End of Economic Man**. Nova York: Heinemann, 1939. Transaction Edition 1994.

GRUMBACH, R. J. S; MARCIAL, E. C. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KALLAS, D. **Balanced scorecard: aplicação e impactos**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438/>>. Acesso em: 22 set. 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KRAMES, J, A. **A cabeça de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

LIMA, A. <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial/63619/> 21 de maio de 2012. Acesso em: 16 set. 2015

PELETEIRO, R. **O que é Planejamento Estratégico**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-planejamento-estrategico/10386/>. Acesso em: 15 set. 2013.

PELISSARI, A, S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. Santa Bárbara d'Oeste 2007. Tese doutorado UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa conhecendo o cliente**Parte I - Dados pessoais**

Nome: _____

Cidade de residência: _____

Data de Nascimento: ____/____/____ Sexo: () Masc () Fem

E-mail: _____

Facebook: _____

Estado Civil: () Casado () Solteiro () Divorciado () Viúvo ()
Outros: _____

Profissão: _____

Parte II – Informações adicionaisComo descobriu a Solara Gramas?: () Internet () Lista Telefônica () Outdoor ()
)Boca a boca () Outros: _____

Por quê escolheu a Solara Gramas como parceira? _____

Quantas vezes já utilizou os nossos serviços? _____

A entrega foi feita dentro do prazo combinado: _____

Nossos colaboradores foram eficientes no serviço: _____

Você recomendaria os serviços de nossa empresa? _____ Por
quê? _____Você contrataria novamente os serviços de nossa empresa? _____. Caso não,
conte-nos o motivo: _____

O que mais gosta na nossa empresa: _____

Você alguma sugestão para melhorar nosso serviço/atendimento? _____

